

## تعیین روابط علی فرهنگ و سکوت سازمانی: نقش میانجی هویت سازمانی

### در اداره کل ورزش و جوانان استان البرز

نجف آقایی<sup>۱</sup>، عرفان مرادی<sup>۲\*</sup>

۱. دانشیار مدیریت ورزشی دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی ۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه خوارزمی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۸/۱۲ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۱/۰۳

## Determining the Causal Relationship between Culture and Organizational Silence: Mediator Role of Organizational Identity in Administration of Sport and Youth, Alborz province

Najaf Aghaei<sup>1</sup>, Erfan Moradi<sup>2\*</sup>

1. Associate Professor, Faculty of physical education, Sport Management Department, Kharazmi University. 2. M. A. Student in Sport Management, Kharazmi University

Received: (2016/11/2) Accepted: (2017/01/22)

### Abstract

The purpose of this research is to determine the causal relationship between culture and organizational silence with the mediator role of organizational identity in the staff of Alborz Province Youth and Sports administration. Therefore, the methodology of this work is practical in purpose and correlative in data gathering which is specifically based on structural equation modeling using Smart PLS3 software. The statistical population included all the 160 staff of administration of Sport and Youth, Alborz province. The instruments of this research were the organizational silence questionnaires of Vakola and Bouradas (2005), Denison's organizational culture (2000), and Chenni's organizational identity (1983); the content validity was confirmed by 10 professors of sports management in the field of organizational behavior. To approve the structure validity of convergence and divergence the Average Variance Extracted and Heterotrait- Monotrait Ratio were applied; the validity of the questionnaires was evaluated with a suitable composite reliability method. The findings of this research proves that there is a significant and intense reverse negative relationship between culture and organizational silence; Furthermore, the mediator role of organizational identity was found significant according to which some practical suggestions are noted separately in each section for the intended managers in order to reduce the silence and increase the organizational identity of the staff in a tangible way.

### Keywords

Silence, Identity, organizational culture, Head Office of Sport and Youth.

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر تعیین روابط علی بین فرهنگ و سکوت سازمانی با ملاحظه نقش میانجی هویت سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز است. از این رو روش شناسی پژوهش حاضر از منظر هدف، کاربردی و از حیث نحوه گردآوری اطلاعات، از نوع همبستگی است که به طور مشخص مبتنی بر مدل سازی معادله ساختاری با استفاده از نرم افزار Smart PLS 3 است. جامعه آماری مورد نظر را کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز به صورت کل شمار (۱۶۰) نفر تشکیل دادند. ابزارهای استفاده شده در پژوهش حاضر نیز پرسشنامه های سکوت سازمانی واکولا و بورادس (۲۰۰۵)، فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰) و هویت سازمانی چنی (۱۹۸۳) بود که روایی صوری و محتوایی هر یک از پرسشنامه ها به تأیید ۱۰ تن از اساتید مدیریت ورزشی در حوزه رفتار سازمانی رسید. جهت تأیید روایی همگرا و واگرا، به طور مشخص معیارهای متوسط واریانس استخراج و از نسبت خصیصه متفاوت- خصیصه یکسان استفاده گردید؛ اعتبار پرسشنامه ها نیز با روش پایایی ترکیبی مناسب ارزیابی شد. یافته های پژوهش حاضر حاکی از آن بود که بین فرهنگ و سکوت سازمانی ارتباط معنادار و با شدت اثر معکوس و منفی وجود دارد؛ از طرفی نقش میانجی هویت سازمانی نیز معنادار به دست آمد؛ از این رو با توجه به نتایج پژوهش، در هر بخش به صورت جداگانه پیشنهادات کاربردی به مدیران مربوطه در جهت کاهش سکوت و افزایش هویت سازمانی کارکنان خود ارائه گردیده است.

### واژه های کلیدی

سکوت، هویت، فرهنگ سازمانی، اداره کل ورزش و جوانان

\* نویسنده مسئول: عرفان مرادی

## مقدمه

سازمان‌ها برای بقای خود نیازمند افرادی هستند که نسبت به چالش‌های محیطی پاسخگو بوده و از تسهیم اطلاعات و دانش هراس نداشته باشند و بر اعتقادات و ارزش‌های خود و سازمان پایبند باشند (۱۴). از این رو امروزه بسیاری از سازمان‌ها بیش‌ازپیش از کارکنان خود می‌خواهند که در دنیای مدام در حال تغییر، خلاق باشند، اظهارنظر کنند و مسئولیت بیشتری را بپذیرند؛ ولی باوجود آنکه نیل به این مقصود مستلزم توانمندسازی کارکنان و کانال‌های ارتباطی باز است، بسیاری از کارکنان بر این باورند که سازمان‌هایشان از کانال‌های ارتباطی باز و تسهیم اطلاعات و دانش حمایت نمی‌کنند (۴۰). از طرفی دیگر، اگر زبان‌ها به حرکت نیابند، دانشی برای سازمان تولید نخواهد شد؛ زبان ابزار تعاملات انسانی در سازمان‌هاست. انسان الهام‌بخش سازمان است و به‌عنوان سرمایه‌ی استراتژیک سازمان دیده می‌شود. باید این واقعیت را پذیرفت که کارمندان به مشکلات سازمان رسیدگی و برای حل آن‌ها راه‌حل ارائه می‌کنند (۱۸). با این حال اگرچه امروزه به دلیل اینکه کارکنان تحت فشار مالی زیادی به سر می‌برند، بیشتر توجه و تمایل آن‌ها به مسائل اقتصادی کار است، ولی به تدریج کارکنان علاقه‌مند به انجام کارهای با مفهوم و خواهان استقلال شغلی بیشتری در کار خود هستند تا بدین طریق احساس ارزشمندی به آن‌ها دست دهد و اگر این کارکنان با موانعی در زمینه خواسته‌های شغلی خود روبه‌رو شوند یا به عبارتی از طرف مدیران تحویل گرفته نشوند، دچار سرخوردگی‌های شغلی و گوشه‌گیری در سازمان خود خواهند شد که این امر به نوبه خود منجر به پدیده‌هایی همچون سکوت سازمانی می‌شود (۶). سکوت به یک نیروی قدرتمند در سازمان‌ها تبدیل شده است، اما بررسی و پژوهش جدی درباره آن انجام نگرفته است. موريسن و میلیکن این مفهوم را معرفی کرده و بیان داشتند سکوت سازمانی<sup>۱</sup> پدیده‌ای اجتماعی است که در سطح سازمانی به وجود می‌آید و توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. ویژگی‌های سازمانی شامل فرآیندهای تصمیم‌گیری، مدیریت، فرهنگ و ادراکات کارکنان، از عوامل مؤثر بر رفتار سکوت است (۲۱).

موضوع سکوت کارکنان اهمیت بسیار بیشتری پیدا می‌کند اگر بر افواه سازمانی مهر سکوت زده شود. وقتی کارکنان به‌عنوان سرمایه استراتژیک سازمان، سکوت می‌کنند، مدیر باید متوجه خطر بزرگی باشد که در حال اتفاق افتادن است (۳). از این رو در دنیای متغیر امروزی سازمان‌ها به کارمندی نیاز دارند که ایده‌هایشان را ابراز کنند. همچنین سازمان‌ها افرادی را انتخاب می‌کنند که بتوانند نظراتشان را بیان کنند؛ زیرا هم مدیران و هم کارکنان در محیطی که سکوت وجود نداشته باشد انگیزه و عملکرد بالاتری از خود نشان می‌دهند (۳۰). پیندر و هارلوز<sup>۲</sup> سکوت سازمانی را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد موقعیت‌های سازمان، تعریف می‌کنند (۳۵). سکوت سازمانی، با محدود کردن اظهارنظر کارکنان، سبب کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرایندهای تغییر می‌گردد و این موضوعی است که بسیاری از سازمان‌ها از آن گله دارند (۳۴). در مفاهیم سنتی، سکوت رفتاری منفعل بود، اما امروزه بر این باورند که همه‌ی اشکال سکوت منفعلانه نیست؛ هرچند ممکن است سکوت مخالف صحبت باشد، اما همه‌ی اشکال سکوت، نقطه‌ی مقابل آوای<sup>۳</sup> سازمانی نیستند؛ افراد در سازمان اغلب دارای ایده‌ها، نظرات و اطلاعاتی برای ارائه روش‌های سازنده در بهبود کار و سازمان خود هستند. این کارکردها بیان‌کننده مفهومی به نام آوای سازمانی است. در گذشته سکوت و آوای سازمانی را دو سر یک طیف می‌دانستند؛ آوای سازمانی بیان‌کننده ایده‌ها، اطلاعات، نظرات و نگرانی‌ها تعریف می‌شد و سکوت، عدم ابراز آن‌ها (۴۱). در این راستا موريسون و میلیکن<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) در مطالعه خود نشان دادند کارکنانی که از ارتباطات جاری سازمانی جلوگیری می‌کنند، تنش‌های کاری و مسائل تجربه‌شده روان‌شناختی را افزایش می‌دهند. چنین کارکنانی تمایل اندکی به مشارکت در تلاش‌های تغییر سازمانی داشته و انطباق با تغییر سازمانی را دشوارتر از سایرین می‌دانند (۳۳).

مروری بر پژوهش‌ها در زمینه‌ی سکوت سازمانی نشان می‌دهد که پژوهشگران، ترس مدیران از بازخوردهای منفی از سوی کارمندان به دلیل به خطر افتادن منافع و موقعیتشان و مجموع اعتقادات ضمنی که مدیران غالباً در

4. Morrison &amp; Milliken

1. Organizational Silence  
2. Pinder & Harlos  
3. Voice

متغیرهای درونی سازمان مثل انگیزه، رضایت، هویت، تمهد و همچنین متغیرهای بیرونی مثل کاهش بهره‌وری و کاهش سود، دارای ارتباط معکوس قوی است. به این معنا که اگر سکوت بر سازمان حاکم گردد، کارکنان انگیزه‌ی لازم را از دست داده و این امر باعث کاهش رضایت شغلی آن‌ها می‌گردد که این موضوع می‌تواند منجر به کاهش عملکرد کلی سازمان گردد. در همین راستا یکی از عوامل مرتبط با سکوت سازمانی، توجه به فرهنگ سازمانی است.

در عصر حاضر، مقوله فرهنگ<sup>۴</sup> بیش از پیش مورد توجه اندیشمندان قرار گرفته و یکی از موضوعات بحث‌برانگیز مجامع گوناگون به‌ویژه جوامع در حال توسعه است. توجه به فرهنگ به‌عنوان نقطه شروع تغییر در جامعه، برای استوار ساختن و توسعه هویت و ارزش‌های اخلاقی و معنوی ملت‌هاست. در این میان فرهنگ‌سازمانی، مجموعه‌ای از معانی، اعتقادات، باورها و ارزش‌های مشترک است که به‌وسیله یک گروه یا سازمان حفظ شده و بر اندیشه و رفتار اعضای گروه و سازمان اثر می‌گذارد (۲۸). در واقع مرور نوشته‌های صاحب‌نظران مدیریت، مبین این واقعیت است که فرهنگ‌سازمانی رفتار کارکنان را در سازمان شکل می‌دهد. با توجه به اینکه فرهنگ‌سازمانی تأثیر بسزایی بر رفتار مدیران و کارکنان در تمام سطوح سازمان دارد، آن‌ها با قدرت می‌توانند توانایی یک شرکت را در تغییر جهت‌گیری استراتژیک آن تحت تأثیر قرار دهند (۹)؛ این در حالی است که در بسیاری از سازمان‌ها پرورش فرهنگ‌سازمانی مورد توجه کافی قرار نگرفته است؛ در حالی که به‌وضوح قابل‌درک است که فرهنگ‌سازمانی بر تمامی جنبه‌های سازمان اثرگذار بوده و در هر سازمانی، پدیده‌ای به دور از تأثیر فرهنگ نیست (۱۷). آندرو پتیگرو<sup>۵</sup> (۱۹۷۹) برای نخستین بار واژه‌ی فرهنگ‌سازمانی را در ادبیات دانشگاهی مطرح کرد؛ پس‌از آن در طی زمان مطالعه‌ی فرهنگ گسترش یافت و نظریه‌پردازان سازمان به کیفیت متحد کردن گروه‌ها توجه کرده و آن را در مطالعات سازمان به کار گرفتند (۸). به اعتقاد دنیسون<sup>۶</sup>، فرهنگ‌سازمانی، به ارزش‌های اساسی، باورها و اصولی مربوط می‌شود که مانند شالوده‌ای محکم، به نظام مدیریتی سازمان خدمت

مورد کارمندان و ماهیت مدیریت دارند را به‌عنوان عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی بررسی کرده‌اند (۳۳). داین و همکاران (۲۰۰۳) به بررسی دلایل پیامدهای منفی سکوت کارکنان پرداختند و به این نکته رسیدند که واقعیت سکوت نسبت به مشارکت، بسیار مبهم‌تر است و صاحب‌نظران انگیزه‌های کارکنان را بیشتر به مشارکت نسبت می‌دهند تا سکوت (۲۲).

برینسفیلد<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) در مطالعه خود نشان داد که سکوت کارکنان پدیده‌ای است مسری، چندبعدی و قابل‌اندازه‌گیری که به‌طور معناداری با دیگر پدیده‌های سازمانی در ارتباط است (۴۲).

واکولا و بوراداس<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که رابطه‌ی رفتار سکوت کارکنان در ارتباط با نگرش مدیران و سرپرستان آن‌ها، معنادار است؛ اما با فرصت‌های ارتباطی آن‌ها رابطه معکوس دارد؛ همچنین هر چه فرصت‌های ارتباطی بیشتر باشد، سکوت سازمانی کمتر خواهد بود (۴۰). در پژوهشی دیگر باقری و همکاران (۲۰۱۲) مطالعه‌ای در مفهوم سکوت سازمانی انجام دادند و هفت عامل اصلی را در گسترش سکوت بیان کردند (۱۴). در مطالعه دیگر طهماسبی و همکاران (۲۰۱۳) رابطه سکوت سازمانی و فرسودگی شغلی، بی‌هویتی و خستگی عاطفی معنادار تشخیص داده شد (۳۸). دلوی و سفیددشتی (۱۳۹۱) به دنبال بررسی عوامل با تأثیر مثبت بر سکوت سازمانی بودند و تأثیر بازاریابی داخلی را بر سکوت، معنادار ارزیابی کردند (۵). آجی جیان<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان چشم‌انداز فردی، به مطالعه‌ی سکوت سازمان‌های هند پرداخت و چهار بعد ترس از اقدامات تلافی‌جویانه، انگیزه درونی، خودکارآمدی و خودبینی را به‌عنوان علل احتمالی قصد ترک خدمت در اثر سکوت شناسایی کرد و همچنین برخلاف مطالعات گذشته، این مطالعه نشان داد که سکوت تأثیر مثبتی بر رضایت کارمند دارد (۲۷). در پژوهشی دیگر اکبریان و همکاران (۲۰۱۵) به بررسی عوامل سکوت سازمانی پرداختند و عوامل شایع سکوت سازمانی را فرهنگ‌سازمانی، ترس و بازخورد منفی مدیر، عدم اعتماد و تجارب بد در گذشته ذکر کردند (۱۲).

درواقع با مطالعه پیشینه موجود، در رابطه با اهمیت سکوت سازمانی باید بیان شود که این موضوع با

4. Culture  
5. Andrew Pettgrew  
6. Denson

1. Brinsfield  
2. Vakola & Bouradas  
3. Jain, A

می‌کند (۲۰). در تعریفی دیگر دنیسون فرهنگ‌سازمانی را سیستمی از استنباط مشترک اعضا نسبت به یک سازمان تعریف می‌نماید که همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر خواهد شد. هرچند فرهنگ محیطی بر فرهنگ‌سازمانی اثرگذار است، ولی باید توجه داشت که سازمان‌ها دارای فرهنگ‌سازمانی منحصر به خود می‌باشند. دنیسون مدل فرهنگ‌سازمانی را با چهار زیربخش مشارکت در فعالیت‌ها، ثبات در رفتار، سازگاری با محیط و مأموریت سازمانی ارائه کرد (۱۹). فرهنگ‌سازمانی در مدل دنیسون شامل چهار ویژگی است که عبارت‌اند از: ۱. درگیرشدن در کار (مشارکت)؛ بدان معنا که اعضای سازمان به کارشان متعهد هستند و خود را به‌عنوان پاره‌ای از پیکره‌ی سازمان احساس می‌کنند. افراد در همه‌ی سطوح احساس می‌کنند که در تصمیم‌گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان مؤثر است. ۲. سازگاری (ثبات و یکپارچگی)؛ پژوهش‌ها نشان داده است سازمان‌هایی که اغلب اثربخش هستند، باثبات و یکپارچه‌ترند و رفتار کارکنان از ارزش‌های بنیادین نشأت گرفته است. سازمان‌هایی با این‌گونه ویژگی‌ها، دارای فرهنگ قوی، متمایز و نفوذ کافی بر رفتار کارکنان است. ۳. انطباق‌پذیری (انعطاف‌پذیری)؛ سازمان‌هایی که از یکپارچگی مناسبی برخوردارند، به‌سختی تغییر می‌یابند؛ لذا یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری دانست. ۴. رسالت؛ یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های سازمان رسالت و مأموریت آن است. سازمان‌هایی که نمی‌دانند کجا هستند و وضع موجودشان چیست معمولاً به بی‌راهه می‌روند. سازمان‌های موفق، درک روشنی از هدف‌ها و جهت‌گیری خود دارند؛ آن‌ها اهداف سازمانی و اهداف استراتژیک را تعریف و چشم‌انداز سازمان را ترسیم می‌کنند (۲۰). از آنجایی که فرهنگ بر رفتار کارکنان تأثیرگذار است، با مطالعه فرهنگ‌سازمانی می‌توان به علل کامیابی و یا شکست سازمان پی برد. تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر کارکنان و اعضای سازمان به حدی است که می‌توان با بررسی زوایای آن نسبت به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاه‌ها و نگرش‌های اعضای آن پی برد و واکنش احتمالی آنان را در قبال تحولات موردنظر پیش‌بینی و ارزیابی کرد (۲۹). از تحقیقات

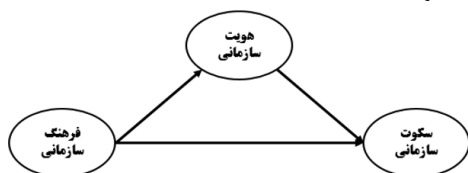
انجام‌شده در مورد فرهنگ‌سازمانی و سکوت سازمانی می‌توان به مطالعه دانایی‌فر و همکاران (۱۳۹۰) اشاره کرد که در این مطالعه نتایج تحقیق حاکی از ارتباط معنادار فرهنگ‌سازمانی و سکوت سازمانی در ادارات دولتی بود (۴). در مطالعه دیگر سبنار و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) به این نتیجه رسیدند که ارتباط قوی و منفی بین رفتار شهروندی با سکوت سازمانی، در قالب مدلی با عنوان انتخاب سکوت وجود دارد (۱۶). شریفی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان تحلیل روابط بین ویژگی‌های شخصیتی کارکنان با فرهنگ و سکوت سازمانی، به این نتیجه رسیدند که بین ویژگی‌های شخصیتی کارکنان و فرهنگ و سکوت سازمانی رابطه‌ی معناداری وجود دارد (۷). در پژوهشی دیگر جهان‌بخش و همکاران (۲۰۱۵) به بررسی ارائه‌ی یک چارچوب مفهومی بین اجزای فرهنگ‌سازمانی و درک جو سکوت سازمانی و سکوت رفتار سازمانی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که رفتار سکوت کارکنان می‌تواند به استرس عملکرد، بدبینی و نارضایتی منجر شود. همچنین سکوت تأثیری منفی بر فرآیند سازمانی و ناتوانی سازمان برای شناسایی و اصلاح اشتباهات و واکنش‌های نامطلوب توسط کارکنان دارد (۲۶).

مفهوم دیگری که از اوایل دهه ۱۹۸۰ مورد توجه قرار گرفت، هویت‌سازمانی<sup>۲</sup> بود (۱۳). هویت‌سازمانی، مفهومی است برای توصیف رابطه بین فرد با سازمانی که در آن کار می‌کند. صاحب‌نظران این عرصه، هویت‌سازمانی را چنین تعریف می‌نمایند: ادراک یکی بودن با سازمان، جایی که افراد خود را بر اساس خصوصیات سازمانشان تعریف می‌کنند (۳۱). آلبرت و هتن<sup>۳</sup> (۱۹۸۵) همچنین مطرح کردند که فرهنگ‌سازمانی و هویت‌سازمانی به‌شدت به هم مرتبط هستند (۲۳). هویت‌سازمانی یک متغیر شناختی مهم است که نه‌تنها بر احساس عضویت فرد در سازمان تأثیرگذار است، بلکه تعیین‌کننده رفتار افراد در محیط سازمانی نیز هست (۳۶). بنا بر نظر هیچ و شولتز<sup>۴</sup> (۱۹۹۷) هویت‌سازمانی توسط فرهنگ‌سازمانی در بر گرفته شده است، به‌عبارت‌دیگر، فرهنگ‌سازمانی زمینه‌ای را برای توسعه هویت‌سازمانی فراهم می‌کند. (۲۳). در عملیاتی کردن سازه هویت‌یابی سازمانی، چنی (۱۹۸۳) عقیده دارد که هویت‌یابی از سه پدیده به‌هم

4. Hatch & Schultz

1. Cinar et al  
2. Organizational Identity  
3. Albert & Whetten

به اهمیت موضوع و همچنین عدم مشاهده تحقیقی مبنی بر ارزیابی سکوت سازمانی کارکنان در سازمان‌های ورزشی، محققین بر آن شدند که در پژوهش حاضر رابطه علی بین فرهنگ و سکوت سازمانی را بررسی نمایند؛ همچنین در راستا تجزیه و تحلیل جزئی‌تر نتایج و پیشنهادها کاربردی به ذینفعان مورد نظر، در پژوهش حاضر هویت سازمانی کارکنان نیز به عنوان نقش میانجی در نظر گرفته شد تا بتوان برداشت جزئی‌تر و دقیق‌تری از رابطه علی بین فرهنگ و سکوت سازمان داشت و در نتیجه با استفاده از رویکرد مدل‌سازی معادله ساختاری، پیشنهادها کاربردی برآمده از تحقیق را به مدیران مربوطه ارائه داد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### روش تحقیق

از آنجاکه هدف پژوهش حاضر تعیین روابط علی میان متغیرهای فرهنگ و سکوت سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی هویت سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز بوده، روش‌شناسی تحقیق از منظر هدف، کاربردی و از حیث نحوه گردآوری اطلاعات، از نوع همبستگی بوده است که به طور مشخص مبتنی بر مدل‌یابی معادله ساختاری است. جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز در سال ۹۴ تشکیل دادند. حجم نمونه برابر با جامعه مورد نظر بود که با توجه به آخرین استعلام تعداد آن‌ها ۱۶۰ نفر بوده است که پس از توزیع پرسشنامه‌ها در بین کارکنان، تعداد ۱۳۹ پرسشنامه به درستی عودت داده شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

ابزار اندازه‌گیری پژوهش حاضر شامل ۳ پرسشنامه استاندارد - تعدیل‌یافته بر اساس هدف تحقیق - هویت سازمانی چنی (۱۹۸۳) با ۱۴ سؤال، پرسشنامه سکوت سازمانی واکولا و بورادس (۲۰۰۵) با ۱۵ سؤال و پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون با ۴۵ سؤال بود. برای پاسخگویی به سؤالات مربوطه از مقیاس ۵ ارزشی لیکرت بهره گرفته شد. هر کدام از سؤالات دارای مقیاس پنج

آمیخته تشکیل شده است: ۱. احساس همبستگی یا عضویت، احساس تعلق، دل‌بستگی و یا جاذبه‌های عاطفی؛ که اشاره به عضویت خود در سازمان و غرور و افتخار از عضویت در سازمان دارد. ۲. حمایت از سازمان یا وفاداری؛ وفاداری به سازمان و شور و شوق در مورد اهداف سازمانی و ۳. ادراک مشخصه‌های مشترک؛ به معنای درک شباهت از نظر ویژگی‌های مشترک و با توجه به اهداف و ارزش‌های مشترک است (۳۲).

در خصوص ارتباط بین هویت و سکوت، مطالعات اندکی انجام شده است؛ به نحوی که در مطالعه انجام شده در این زمینه، نصر اصفهانی و همکاران (۱۳۹۱) بیان کردند که همبستگی معناداری بین سکوت سازمانی و هر یک از مؤلفه‌های هویت سازمانی (عضویت، وفاداری و شباهت) وجود دارد (۱۱). از طرفی می‌توان به تحقیقات انجام شده در رابطه با فرهنگ و هویت سازمانی نیز اشاره کرد؛ به نحوی که در یکی از پژوهش‌ها ضیا بری و شیروانی (۱۳۹۱) در مطالعه‌ای با عنوان رابطه فرهنگ سازمانی با تصویرسازمانی و هویت سازمانی به این نتیجه رسیدند که رابطه معناداری بین فرهنگ و هویت سازمانی وجود دارد (۲).

با عنایت به مطالب بیان شده و بررسی پیشینه تحقیق، می‌توان چنین بیان کرد که اگرچه در زمینه‌ی متغیرهای پژوهش حاضر به صورت جداگانه تحقیقاتی انجام شده است، ولی تحقیقی که به صورت هم‌زمان (انجام تحلیل به صورت جزئی) که همه متغیرهای تحقیق حاضر را مورد بررسی قرار دهد، یافت نشد. از طرفی در زمینه‌ی سنجش هویت و سکوت سازمانی نیز تحقیقات محدودی انجام شده است؛ سکوتی که با توجه به پیشینه بیان شده در ارتباط با هویت و فرهنگ است و این امر خود می‌تواند زمینه‌ساز پژوهش در عرصه‌های مختلف باشد. یکی از این عرصه‌ها سازمان‌های ورزشی می‌تواند باشد و از آنجاکه ادارات ورزش و جوانان نقش مهمی در توسعه ورزش کشور دارند، به همین جهت ابراز نظرات و ایده‌های کارکنان در مسائل مربوطه می‌تواند نقش مهمی در پیشبرد اهداف سازمانی ایفا کند؛ اهدافی که می‌تواند در صورت تحقق و پیشبرد اصولی آن زمینه‌ساز توسعه ورزش کشور باشد. از طرفی توجه به فرهنگ سازمانی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان نیز در این راستا حائز اهمیت است؛ چراکه بر اساس پیشینه تحقیق، سکوت سازمانی کارکنان و فرهنگ سازمان به هم وابسته هستند. با توجه

در بخش مربوط به ارزیابی پایایی گویه‌های مورد نظر، از آنجا که در این پژوهش از رویکرد مدل معادله ساختاری استفاده شد، جهت ارزیابی این شاخص در این رویکرد از روش پایایی ترکیبی<sup>۱</sup> استفاده گردید. دلیل استفاده از این روش در مقایسه با ضریب آلفای کرونباخ این بود که ضریب آلفای کرونباخ وزن تمام آیتم‌های مربوط به یک متغیر را یکسان در نظر گرفته و از این رو جهت برآورد پایایی آیتم‌های مربوط به متغیرهایی که با رویکرد مدل‌سازی معادله ساختاری استفاده می‌شوند مناسب نیست؛ مزیت روش پایایی ترکیبی دقیقاً بر این امر اشاره دارد که روش پایایی ترکیبی وزن هر آیتم را با توجه به بارهای عاملی مربوط به آن در نظر می‌گیرد (۱). در تفسیر نتایج مربوط به شاخص پایایی ترکیبی نقطه برش مورد قبول بیشتر از ۰/۷. در نظر گرفته شده است (۲۴) که در این پژوهش این شرط برقرار گردید.

در بخش مربوط به روایی همگرایی متغیرهای پژوهش نیز از شاخص میانگین واریانس استخراج شده<sup>۲</sup> استفاده شد. نقطه برش شاخص مورد نظر بر اساس نظر هنسلر و همکاران (۲۰۱۶) بیشتر از ۰/۵. برآورد شده است (۲۴)؛ در تفسیر این امر و مقایسه شاخص در نظر گرفته شده با نتایج داده‌ها شرط روایی همگرا بین متغیرها رعایت گردید. در بخش ارزیابی روایی واگرا یکی از جدیدترین معیارهای ارزیابی در این بخش با استفاده از رویکرد واریانس محور، استفاده از معیار نسبت خصیصه متفاوت - خصیصه یکسان<sup>۳</sup> است. نتایج جدول فوق بر اساس ماتریس روش‌ها و خصیصه‌ها و طبق نظر (هنسلر و همکاران، ۲۰۱۵) مبنی بر نقطه برش مطلوب کمتر از ۰/۸۵ یا ۰/۹. برای هر خصیصه، در بخش مربوط به ارزیابی روایی واگرایی متغیرهای تحقیق مناسب برآورد شدند (۲۵).

ارزشی لیکرت ارزش‌گذاری شد. به‌منظور تأیید روایی صوری و محتوایی، پرسشنامه‌های مذکور به ۱۰ نفر از خبرگان مدیریت ورزشی ارسال گردید و پس از جمع‌آوری، نظرات اصلاحی آنان اعمال شد. در ضمن به‌منظور تأیید روایی سازه نیز از (روایی همگرا و روایی واگرا) و همچنین به‌منظور تأیید همسانی درونی پرسشنامه‌ها از روش پایایی ترکیبی استفاده شد. همچنین جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۲ و Smart PLS 3 استفاده گردید.

### یافته‌های پژوهش

اطلاعات مربوط به آمار توصیفی به‌دست آمده از نمونه آماری حاکی از آن است که از تعداد نمونه مورد نظر در این پژوهش، ۵۴/۷ درصد برابر با ۷۶ نفر را مردان و ۴۵/۳ درصد برابر با ۶۳ نفر را زنان تشکیل دادند. از اطلاعات مستخرج شده نمونه آماری مذکور ۴۲/۹ درصد را افراد مجرد و ۵۷/۱ درصد را گروه متأهلین به خود اختصاص دادند. در ارتباط با متغیر سن، بیشترین بازه مربوط به بازه‌ی سنی ۳۱ تا ۴۰ سال با ۴۳/۹ درصد و کمترین بازه مربوط به افراد بیشتر از ۴۱ سال با ۱۸/۲ درصد بود. در قسمت اطلاعات مربوط تحصیلات، بیشترین حجم نمونه آماری را گروه لیسانس با ۵۸/۸ درصد و کمترین را گروه دیپلم و فوق‌دیپلم با ۲/۴ درصد تشکیل دادند. در رابطه با سابقه کار نمونه آماری مورد نظر، بیشترین و کمترین تراکم به ترتیب مربوط به افرادی با سابقه زیر ۵ سال و بالای ۱۶ سال به ترتیب با ۴۱/۹ درصد و ۸/۸ درصد بود.

### جدول ۱. ارزیابی پایایی و روایی همگرا پرسشنامه‌ها

متغیر	CR	AVE
فرهنگ سازمانی	۰/۷۶	۰/۵۹۲
هویت سازمانی	۰/۸۵۲	۰/۵۲
سکوت سازمانی	۰/۸۶۸	۰/۶۲۳

### جدول ۲. روایی واگرا با روش نسبت خصیصه متفاوت - خصیصه یکسان (HTMT)

سکوت	فرهنگ	هویت
سکوت		
فرهنگ	۰/۶۰۲	
هویت	۰/۸۰۵	۰/۸۴۳

3. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

1. Composite Reliability

2. Average Variance Extractad (AVE)

جدول ۳. شاخص‌های ارزیابی کیفیت مدل

سکوت	فرهنگ	هویت
ضریب تعیین R <sup>2</sup>	/۳۳۷	/۳۳۵
توان پیش‌بینی کنندگی مدل Q <sup>2</sup>	/۱۸۸	/۱۶۸
برازش مدل SRMR	/۶۰۲	

جدول ۴. اندازه اثر f<sup>2</sup> (کوهن)

سکوت	فرهنگ	هویت
سکوت		
فرهنگ	/۰۷۴	/۵۵۱
هویت	/۱۳۴	

جدول ۵. اثرات مستقیم مدل ساختاری با اثر میانجی سکوت سازمانی

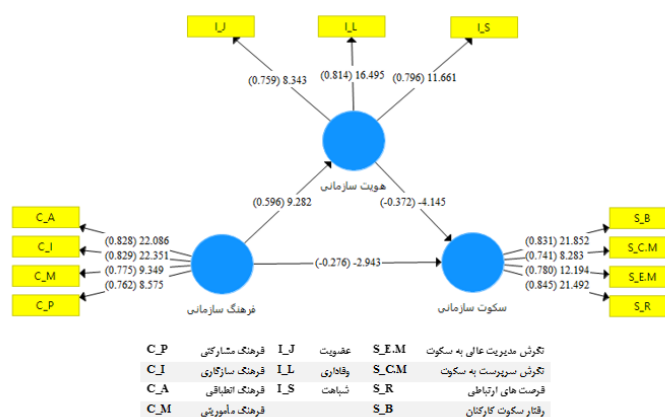
اثرات مستقیم	β	T	P
فرهنگ سازمانی ← سکوت سازمانی	- ۰/۲۷۶	-۲/۹۴۳	۰/۰۰۳
فرهنگ سازمانی ← هویت سازمانی	۰/۵۹۶	۹/۲۸۲	۰/۰۰۰
هویت سازمانی ← سکوت سازمانی	- ۰/۳۷۲	-۴/۱۴۵	۰/۰۰۰

جدول ۶. اثرات غیرمستقیم مدل ساختاری با اثر میانجی سکوت سازمانی

اثرات غیرمستقیم	β	T	P
فرهنگ سازمانی ← سکوت سازمانی	- ۰/۲۲۳	-۳/۷۲۴	۰/۰۰۰
فرهنگ سازمانی ← هویت سازمانی			
هویت سازمانی ← سکوت سازمانی			

جدول ۷. اثرات کل مدل ساختاری با اثر میانجی سکوت سازمانی

اثرات کل	β	T	P
فرهنگ سازمانی ← سکوت سازمانی	- ۰/۴۹۹	-۷/۷۲۸	۰/۰۰۰
فرهنگ سازمانی ← هویت سازمانی	۰/۵۹۶	۹/۲۸۲	۰/۰۰۰
هویت سازمانی ← سکوت سازمانی	- ۰/۳۷۲	-۴/۱۴۵	۰/۰۰۰



شکل ۲. خروجی نرم افزار PLS

مناسب ارزیابی شد و نتایج حاکی از آن بود که تغییرات سکوت و هویت سازمانی به وسیله فرهنگ سازمانی به صورت متوسط رو به بالا پیش بینی می شود. معیار مورد نظر بعدی شاخص اندازه اثر  $f^2$  (اندازه اثر کوهن) است؛ این شاخص تعیین می کند که هر یک از متغیرهای مستقل در مدل رگرسیونی تا چه اندازه در بزرگ شدن یک ضریب تعیین نقش بازی می کنند. در واقع طبق نظر کوهن (۱۹۸۸) مقادیر در نظر گرفته شده ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵، به ترتیب اندازه اثر ضعیف، متوسط و قوی یک سازه بر سازه دیگر است (۳۷). در همین راستا و با توجه به نتایج به دست آمده در جدول ۴ می توان چنین استنباط کرد که مسیر فرهنگ به سکوت سازمانی با ضریب ۰/۰۷۴ یک اندازه اثر متوسط رو به پایین، مسیر فرهنگ به هویت سازمانی با ضریب ۰/۵۵۱ یک اندازه اثر قوی و مسیر هویت به سکوت سازمانی با ضریب ۰/۱۳۴ یک اندازه اثر تقریباً متوسط است؛ و در نهایت یکی از مهم ترین معیارهای مربوط به ارزیابی کیفیت مدل، برازش مدل است. به همین منظور شاخص SRMR در نظر گرفته شده است؛ مقدار برش مورد نظر در این شاخص کمتر از ۰/۰۸ برآورد شده است (۲۴). در همین راستا مقدار SRMR بر اساس نتایج حاصله برابر با ۰/۰۶ به دست آمد که این نتیجه حاکی از آن بود که برازش مدل مطلوب ارزیابی شد. در قسمت بعدی همان طور که نتایج تجزیه و تحلیل داده ها بر اساس جدول ۷-۵ مبنی بر خروجی نرم افزار نشان داد، به منظور تحلیل خروجی نرم افزار هر سه مسیر اثرات مستقیم، غیرمستقیم و اثرات کل را مورد بررسی قرار دادیم. در همین راستا و بر اساس پیش فرض های موجود مبنی بر شرایط استفاده از تحلیل میانجی، ابتدا اثر کل مسیر فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی را بررسی کردیم؛ نتایج نشان داد که اثر کل در مجموع با ضریب رگرسیونی ۰/۴۹۹ - و ضریب معنی داری  $P < 0.1$  با مقدار ۷/۷۲۸- مورد تأیید قرار گرفت، بر این اساس

بر اساس نتایج جدول ۳ مربوط به معیارهای ارزیابی کیفی، مدل شاخص هایی برای این منظور در نظر گرفته شده است. یکی از این شاخص ها به نام توان پیش بینی کنندگی بین متغیرها نامیده می شود (ضریب تعیین  $R^2$ )؛ بر این اساس طبق نظر هیر و همکاران (۲۰۱۰) دامنه مورد تأیید برای  $R^2$  در مدل سازی معادله ساختاری حداقل ۰/۱ تا حداکثر ۰/۸۷ متغیر است؛ هر چه این اثر بزرگ تر، نشان دهنده و حاکی از آن است که قدرت پیش بینی کنندگی متغیر پیش بین در رابطه با متغیر ملاک بیشتر است (به نقل از ۳۷). در این راستا و مطابق با نتایج به دست آمده مقدار  $R^2$  برای متغیر سکوت سازمانی برابر با ۰/۳۳۷ و برای متغیر هویت سازمانی برابر با ۰/۳۳۵ است؛ تفسیر نتایج به دست آمده نیز بدین صورت است که ضریب تعیین برای متغیرهای ملاک مورد نظر در تحقیق حاضر (سکوت و هویت سازمانی) بر اساس نظر هیر و همکاران (۲۰۱۰) یک ضریب تعیین تقریباً متوسط است؛ بدین معنا که به ترتیب ۰/۳۳۷ و ۰/۳۳۵ از تغییرات سکوت و هویت سازمانی به وسیله فرهنگ سازمانی پیش بینی می شود. معیار ارزیابی کیفیت مدل بعدی شاخص توان پیش بینی کنندگی مدل  $Q^2$  (استون گایسر) است. این شاخص به ما کمک می کند که توان پیش بینی کنندگی مدل را مشخص کنیم؛ در اصل به ازای هر متغیر وابسته انعکاسی می توان یک  $Q^2$  که نشان دهنده ی توان پیش بینی کنندگی مدل است گزارش کنیم (۳۷). بر همین اساس و طبق نتایج به دست آمده از جدول ۳، مقدار  $Q^2$  به ترتیب برای متغیرهای سکوت و هویت سازمانی برابر با ۰/۱۸۸ و ۰/۱۶۸ به دست آمد. جهت تفسیر نتایج با استناد به مقادیر در نظر گرفته شده برای  $Q^2$  (۱۶۳) مقدار متوسط و نیز ۳ نقطه برش در نظر گرفته شده ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب توان پیش بینی کنندگی ضعیف، متوسط و قوی مدل می توان چنین بیان کرد که نتایج به دست آمده بر اساس مقدار  $Q^2$



نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی، رابطه‌ی فرهنگ و جو سکوت را معنادار اعلام کردند که این نتیجه از لحاظ اثر معناداری بین دو متغیر با نتایج این تحقیق همسو و از لحاظ جهت اثر ناهمسو بود. از علل احتمالی این نتیجه می‌توان به این امر اشاره کرد در تحقیق مذکور (۴) جامعه مورد نظر را کارکنان دانشگاه‌های علوم پزشکی تشکیل دادند و همین امر می‌تواند خود زمینه‌ساز تفاوت در مقایسه نتایج آن با تحقیق حاضر باشد؛ چراکه جو سکوت و فرهنگ سازمانی در مراکز علمی با مراکز همچون ادارات کل ورزش و جوانان با توجه به فرهنگ سازمانی حاکم، می‌تواند متفاوت باشد؛ مؤید این ادعا هم نتایج به‌دست‌آمده در پژوهش حاضر است. یافته‌های این پژوهش در بردارنده‌ی نکات قابل توجه و حائز اهمیت بود. به‌طور کلی با توجه به مفهوم فرهنگ سازمانی و نقشی که در شکل‌گیری اصول، ارزش‌ها و باورهای حاکم بر سازمان دارد، می‌توان گفت چنانچه فرهنگ حاکم بر سازمان قوی و مثبت باشد، افراد احساس بهتری به آنچه انجام می‌دهند دارند و وظایف خود را به نحو احسن انجام می‌دهند؛ در نتیجه سکوت سازمانی در کارکنان و سازمان کمتر خواهد بود. به‌بیان دیگر هرچه فرهنگ سازمانی در سازمان مورد نظر بالاتر باشد، سکوت سازمانی کارکنان آن سازمان کمتر خواهد بود. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی در این سازمان (اداره کل ورزش و جوانان استان البرز)، در سطح تقریباً بالایی وجود داشت و سکوت سازمانی کارکنان نیز در سطح متوسط رو به پایین که این نشان‌دهنده تأثیر معکوس این دو متغیر بر همدیگر در این پژوهش بود. همان‌طور که پیش‌ازین گفته شد، سکوت سازمانی پدیده‌ای رایج و متداول در سازمان‌ها و واقعیتهای موجود و ملموس برای مدیران و کارکنان است. نکته‌ی مهم آن است که انگیزه‌های مختلف کارکنان نوع خاصی از سکوت را به دنبال دارد، در نتیجه کارکنان به‌صورت عمدی از ارائه اطلاعات، نظرات، ایده‌ها و عقاید خود امتناع می‌ورزند که این حالت برای سازمان مفید نخواهد بود و سازمان را به سمت پیشرفت سوق نخواهد داد. در همین راستا می‌توان پیشنهادهایی را به‌منظور کاهش سکوت در سازمان مربوطه ارائه داد:

۱. در نظر گرفتن پاداش از سوی مدیران به‌عنوان محرک به‌منظور ارائه نظرات و پیشنهادهای خلاق و سازنده‌ی کارکنان
۲. وجود آموزش‌های لازم و برگزاری کارگاه‌های ارتباطی مناسب مدیران و سرپرستان
۳. تبدیل فرهنگ سازمانی به سازمان یادگیرنده و یادگیری

این امکان فراهم شد که نقش میانجی هویت سازمانی را در ارتباط بین فرهنگ و سکوت سازمانی مورد بررسی قرار گیرد. بدین منظور نتایج مربوط به مسیر اثر غیرمستقیم فرهنگ و سکوت سازمانی بررسی شد و نتایج حاکی از آن بود که نقش میانجی هویت سازمانی در ارتباط بین فرهنگ و سکوت سازمانی یک اثر معنادار با ضریب رگرسیونی متوسط  $0/223 -$  با ضریب معناداری  $3/724 -$  با سطح خطای  $0/1 < P$  به دست آمد که این امر نشان‌دهنده نقش میانجی هویت سازمانی در ارتباط بین فرهنگ و سکوت سازمانی بود. در نهایت بر اساس نتایج جدول ۵ مبنی بر ارزیابی اثر مستقیم فرهنگ و سکوت سازمانی می‌توان چنین استنباط کرد که اثر مستقیم مسیر مورد نظر با ضریب رگرسیونی  $0/276 -$  و ضریب معناداری  $2/943 -$  در سطح خطای  $0/1 < P$  مورد تأیید قرار گرفت. علاوه بر این اثر مستقیم فرهنگ و هویت سازمانی با ضریب به دست آوردن ضریب رگرسیونی نسبتاً قوی  $5/96/$  و ضریب معناداری  $9/282$  در سطح خطای  $0/1 < P$  دارای یک اثر مستقیم و معنادار بود. همچنین اثر مستقیم مسیر هویت و سکوت سازمانی نیز با ضریب رگرسیونی  $0/372 -$  و ضریب معناداری  $4/145 -$  در سطح خطای  $0/1 < P$  یک اثر معنادار به دست آمد.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر تعیین روابط علی میان متغیرهای فرهنگ و سکوت سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی هویت سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز بود. همان‌طور که نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی یک رابطه منفی و معناداری داشت به‌نحوی که ضریب مسیر در ابتدا بدون در نظر گرفتن نقش میانجی یک ضریب مسیر نسبتاً متوسط به بالا  $0/499 -$  و معنادار بود. همین مسیر بعد از اعمال نقش میانجی هویت سازمانی به  $0/223 -$  تغییر پیدا کرد و نیز در قسمت بعدی تحلیل داده‌ها پس از اعمال نقش میانجی اثر مستقیم فرهنگ بر سکوت سازمانی  $0/276 -$  به دست آمد که بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که هویت سازمانی به‌عنوان یک متغیر میانجی جزئی در ارتباط بین فرهنگ و سکوت سازمانی نقش دارد. از طرفی بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از اثر مستقیم فرهنگ بر سکوت سازمانی می‌توان چنین بیان کرد که فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی یک اثر منفی و معناداری دارد. این یافته با نتایج تحقیق (۱۶) از لحاظ جهت ارتباط همخوانی و با نتایج تحقیق (۷) همخوانی ندارد؛ شاید علت احتمالی این عدم همخوانی در تفاوت جامعه‌ی مورد بررسی باشد. دانایی‌فر و همکاران (۱۳۹۰) در مطالعه‌ی تبیین

سازمانی.

نتایج دیگر تحقیق نشان می‌دهد که فرهنگ‌سازمانی بر هویت‌سازمانی کارکنان اداره ورزش و جوانان استان البرز تأثیر مثبت و معناداری دارد. این یافته‌ها با نتایج تحقیقات (۲ و ۱۰) همخوانی دارد. لازم است که مدیران، فرهنگ موجود در سازمان‌های خود را تجزیه و تحلیل کنند، سازمان مطلوب و موردنظر خود را تعریف کرده و در مواقع لزوم به اصلاح بعضی از فرهنگ‌های رایج سازمان مبادرت ورزند که این امر موجب بهبود هویت‌سازمانی افراد می‌شود؛ با توجه به این امر می‌توان پیشنهادهایی را در این خصوص ارائه کرد به‌نحوی که مدیران سازمان مربوطه در جهت ارتقاء سطح هویت‌سازمانی از طریق مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی مانند درگیر شدن کارکنان در کارها در جهت مشارکت فعال کارکنان، انجام فعالیت‌ها به‌صورت گروهی، به‌منظور ایجاد یکپارچگی و سازگاری و ارتقاء سطح هویت‌سازمانی به ارزش‌های بنیادین و اساسی سازمان خود و هدف‌گذاری مناسب در تمام سطوح و بخش‌های سازمان، بهره گیرند. همچنین به‌منظور ایجاد قابلیت انطباق‌پذیری و ارتقاء سطح هویت، بهتر است مدیران نسبت به تشویق ریسک‌پذیری و نوآوری و ایجاد روش‌های کاری منعطف اقدامات لازم را به عمل آورند؛ و درنهایت جهت روشن نمودن مأموریت سازمان و ارتقاء سطح هویت‌سازمانی برای مدیران لازم است که اهداف بلندمدتی را در راستای چشم‌انداز سازمان تدوین و نسبت به رفع ابهامات احتمالی به مسیر راهبردی سازمان مبادرت ورزند. یافته‌های دیگر این پژوهش نشان می‌دهد که هویت‌سازمانی بر سکوت سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز یک اثر منفی و معنادار دارد و این نتیجه از لحاظ معناداری بین دو متغیر هویت و سکوت سازمانی با پژوهش (۱۱) که از معدود پژوهش‌های انجام‌شده در رابطه با هویت و سکوت سازمانی است همسو ولی از لحاظ جهت اثر با هم همخوانی ندارند. از این رو و با توجه به نتایج پژوهش می‌توان چنین بیان

کرد که اگر بنا باشد که هویت کارکنان یک سازمان تصویر مثبتی از آن سازمان ارائه دهد، یک مدیریت مناسب در سازمان لازم است تا فضای سکوت را در سازمان ریشه‌کن کند، بدین ترتیب هیچ‌گونه تهدیدی از جانب مدیریت برای کارکنان به هنگام ابراز نظرات و ایده‌ها وجود نخواهد داشت. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از تحقیق و نقش میانجی هویت بر سکوت سازمانی، یک اثر منفی و معنادار به دست آمد و این بدان معناست که هر چه هویت کارکنان در سازمان بالاتر باشد، سکوت آن‌ها در سازمان کمتر خواهد بود. مطابق با یافته‌های پژوهش می‌توان پیشنهاد کرد که سازمان مربوطه هرچه بتواند هویت‌سازمانی و مؤلفه‌های آن را ارتقا دهد، سکوت سازمانی کارکنان هم کاهش خواهد یافت. از این رو در این سازمان لازم است مدیران در چشم‌انداز خود همواره اهداف سازمانی را مدنظر قرار داده و تلاش کنند که اهداف شخصی افراد را در راستای اهداف سازمانی قرار دهند. از طرفی با توجه به وجود مؤلفه‌هایی همچون عضویت و وفاداری در تبیین نقش هویت‌سازمانی کارکنان در راستای پیشنهادهای کاربردی به مدیران مربوطه، می‌توان چنین بیان کرد که با در نظر گرفتن عواملی همچون درگیر کردن کارکنان در فعالیت‌های سازمانی، تفویض اختیار مبتنی بر الگوی سبک رهبری هرسی بلانچارد بر اساس توانایی‌ها و تمایل کارکنان می‌توان وفاداری و نقش عضویت آن‌ها را در سازمان بالا برده و زمینه سکوت سازمانی آنان بدین ترتیب کاهش پیدا خواهد کرد.

از جمله پیشنهادهای کاربردی برای محققان آتی می‌توان به در نظر گرفتن متغیرهای دیگری همچون سبک‌های رهبری و تعهد اشاره کرد که محققان آتی بر اساس پیشینه موجود می‌توانند در مطالعات خود اقدام به ارزیابی سکوت سازمانی در سازمان مربوطه نمایند؛ همچنین در این راستا نیز می‌توان پیشنهاد کرد عوامل مؤثر بر رفتار سکوت کارکنان شناسایی و مورد ارزیابی قرار گیرد.

## References

1. Aghaei N, Moradi E. The effect of the perception of leadership style in sport, practices of applying power by coaches and sport commitment on the satisfaction of athletes (Individual and team disciplines). *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2016, 3 (10), 77-90. [Persian]
2. Parsa Ziabari L, Shirvani A. The Effect of Organizational Culture on Organizational Image and Identity. *Iranian Journal of Public Administration Mission*. 2012; 3(issue 7, 8):29-37. [Persian]
3. Danaei far H, Panahi B. An analysis of employee's attitudes in public organizations: explanation of organizational silence climate and silence behavior. 2010; 3, 1-19. [Persian]
4. Danaei far H, Fani A.A, Barati E. Explain the role of organizational culture on organizational silence in the public sector. 2011; 8, 61-82. [Persian]

5. Dalvi M, Sefid-Dashti F. The Effect of Internal Marketing on Organizational Silence: Case Study in Esfahan Taxation Office. *JOM&DP*. 2013; 26 (1):139-160. [Persian]
6. Zarei M A, Taheri F, Sayaar A. Organizational Silence: concepts, causes and consequences. *Iranian journal of management sciences*, 2012; (Issue 21), 77-104. [Persian]
7. Sharif A, Eslamie F. Analysis of the relationship between personality characteristics and culture of organizational silence. *Quarterly Journal of Educational Leadership & Administration*. 2013; 2 (7); 71-86. [Persian]
8. Tabarsa G, Mirzadeh L. Indication Role of Organizational Culture in Promoting Organizational Citizenship Behaviors (OCB) Nature, Content and Functions. *Journal of Development Strategy*. 2010; (23), 114-134. [Persian]
9. Monavaryan A, Bakhtaei A. Recognize Organizational Culture based on Denison Model (Case: Industrial Management Organization). 2007; Fourth International Conference, Tehran; 1-15. [Persian]
10. Niaz azari K, Taghvaei M, Mohamadi A. The effect of organizational identity and organizational culture on organizational citizenship behavior by providing appropriate model. *Quarterly Journal of Productivity Management*. 2016; (9), 199-221. [Persian]
11. Aghababapoor Dehkordi T, Aghababapoor Dehkordi T, Nasr Isfahani A. A Study of the Relationship between Organizational Identity and Organizational Silence among Employees of the University of Isfahan. *Journal of Applied Sociology*. 2016; 24(4):139-62. [Persian]
12. Akbarian A, Ansari ME, Shaemi A, Keshtiaray N. Review organizational silence factors. *Journal of Scientific Research and Development*. 2015; 2(1):178-81.
13. Atvesson M. Organization: from substance to image? *Organization studies*. 1990 Jul 1; 11(3):373-94.
14. Bagheri G, Zarei R, Aeen MN. Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of management*. 2012; 1(1):47-58.
15. Beer M, Nohria N. Cracking the code of change. If you read nothing else on change, read these best-selling articles. 2000 May 1; 15.
16. Çınar O, Karcıoğlu F, Alioğulları ZD. The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a survey study in the province of Erzurum, Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2013 Nov 6; 99:314-21.
17. Cohen A. Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 2007 Sep 30; 17(3):336-54.
18. Dankoski ME, Bickel J, Gusic ME. Discussing the undiscussable with the powerful: Why and how faculty must learn to counteract organizational silence. *Academic Medicine*. 2014 Dec 1; 89(12):1610-3.
19. Denison DR, Fisher C. The Role of the Board of Directors in Shaping Corporate Culture: Reactive Compliance or Visionary Leadership? In Paper presented at the "Changing the Game Forum: Reforming American Business 2005 Jun.
20. Denison DR. Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change. *The international handbook of organizational culture and climate*. 2000 Jun: 347-72.
21. Dimitris B, Vakola M. Organizational silence: A new challenge for human resource management. *Athens University of economics and business*. 2007:1-9.
22. Dyne LV, Ang S, Botero IC. Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*. 2003 Sep 1; 40(6):1359-92.
23. Hatch MJ, Schultz M. Scaling the tower of Babel. *Expressive Organization*. 2000.
24. Henseler J, Hubona G, Ray PA. Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial management & data systems*. 2016 Feb 1; 116(1):2-0.

25. Henseler J, Ringle CM, Sarstedt M. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2015 Jan 1; 43(1):115-35.
26. Jahanbakhshian P, Assadi R, Nejad FP. Providing a Conceptual Model on Organizational Silence Behavior based on Organizational Culture, Organizational Climate and Organizational Commitment Components in Service Firms. *Management and Administrative Sciences Review*. 2015 Mar 1; 4(2):438-48.
27. Jain AK. An interpersonal perspective to study silence in Indian organizations: Investigation of dimensionality and development of measures. *Personnel Review*. 2015 Sep 7; 44(6):1010-36.
28. Jaskyte K, Dressler WW. Studying culture as an integral aggregate variable: Organizational culture and innovation in a group of nonprofit organizations. *Field methods*. 2004 Aug 1; 16(3):265-84.
29. Karahanna E, Evaristo JR, Srite M. Levels of culture and individual behaviour: An integrative perspective. *Advanced Topics in Global Information Management*. 2006 Apr 30; 5(1):30-50.
30. Liu D, Wu J, Ma JC. Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company. In *Computers & Industrial Engineering*, 2009. CIE 2009. International Conference on 2009 Jul 6 (pp. 1647-1651). IEEE.
31. Mael F, Ashforth BE. Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*. 1992 Mar 1; 13(2):103-23.
32. Miller VD, Allen M, Casey MK, Johnson JR. Reconsidering the organizational identification questionnaire. *Management communication quarterly*. 2000 May 1; 13(4):626-58.
33. Morrison EW, Milliken FJ. Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*. 2000 Oct 1; 25(4):706-25.
34. Perlow L, Williams S. Is silence killing your company? *Ieee Engineering Management Review*. 2003 May 1; 31(4):18-23.
35. Pinder CC, Harlos KP. Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in personnel and human resources management*. 2001 Dec 5; 20:331-70.
36. Prati LM, McMillan-Capehart A, Karriker JH. Affecting organizational identity a manager's influence. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2009 May 1; 15(4):404-15.
37. Richter N, Sinkovics RR, Ringle C. A critical look at the use of SEM in international business research. 0265-1335. 2016; 33(3).
38. Tahmasebi F, Sobhanipour SM, Aghaziarati M. Burnout; explaining the role of organizational silence and its influence (Case study: Selected executive organizations of Qom province). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*. 2013; 3(8):272-82.
39. Tangirala S, Ramanujam R. Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*. 2008 Mar 1; 61(1):37-68.
40. Vakola M, Bouradas D. Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*. 2005 Oct 1; 27(5):441-58.
41. Zehir C, Erdogan E. The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2011 Dec 31; 24:1389-404.
42. Brinsfield CT, Edwards MS, Greenberg J. Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. *Voice and silence in organizations*. 2009; 1.